



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2015

Weg von „Old Stars“ und „Young Talents“

Morf, Manuela Christina

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-122533>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Morf, Manuela Christina (2015). Weg von „Old Stars“ und „Young Talents“. HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal, May:42.

Impressum

Erscheint 10x jährlich auf Deutsch
und 6x jährlich auf Französisch

17. Jahrgang

Druckauflage 5000 Exemplare

WEMF-beglaubigte Auflage 2013/2014:
4409 Exemplare

Herausgeber

Thomas Sterchi und Matthias Zimmermann

+ swissstaffing

Verband der Personaldienstleister der Schweiz
Union suisse des services de l'emploi

Verlag

jobindex media ag,
Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich,
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11,
info@jobindex.ch

Aboverwaltung

T: 044 269 50 20, F: 044 269 50 11,
abo@hrtoday.ch

Geschäftsleitung

Tobias Mengis

Verkaufsleiter

Tobias Mengis, T: 044 269 50 18,
tobias.mengis@jobindex.ch

Account Manager

Stefania Martinelli, T: 044 269 50 24,
stefania.martinelli@jobindex.ch

Marketing Projektleiterin

Grazia Ganci, T: 044 269 50 28,
grazia.ganci@jobindex.ch

Verlagsassistentin

Isabella Cottone, T: 044 269 50 12
isabella.cottone@jobindex.ch

Redaktionsteam

Simon Bühler (Chefredaktion), Marc Benninger,
Yvonne Bugmann (Leiterin Online-Redaktion),
Corinne Päper, Mario Walser

Redaktioneller Beirat

Matthias Berchtold, Tom Talent Holding AG;
Barbara Bourouba, Holcim AG;
Daniela Eberhardt, IAP/ZHAW;
Marcel Oertig, Avenir Consulting AG;
Monika Rüeger, swissstaffing

Redaktionelle Beiträge

Gloria Eschenbach, Michel Ganouchi, Barbara
Gutzwiller, Philipp Meier, Manuela Morf,
Stefan Studer, Birgit Werkmann-Karcher

Grafik

Marion Bobst, Renato Ferrara

Korrektorat

comtexto

Abonnementspreise

HR Today Online Pro: CHF 324.–
(12 Monate Zugang zu hrtoday.ch,
10x HR Today, 4x HRM-Dossier,
3x Special und 1x Index)

HR Today Online Plus: CHF 227.–
(12 Monate Zugang zu hrtoday.ch,
10x HR Today)

HR Today Online: CHF 129.–
(12 Monate Zugang zu hrtoday.ch)

Druck

ea Druck AG
Zürichstrasse 57, 8840 Einsiedeln,
T: 055 418 82 82

Geschäftsstelle swissstaffing

Stettbachstrasse 10, 8600 Dübendorf,
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

Insertionsschluss 06/2015

8. Mai 2015



Gezeichnete Artikel widerspiegeln nicht
unbedingt die Meinung der Redaktion oder
des Verlags. Für unverlangt eingesandte Texte
übernimmt die Redaktion beziehungsweise
der Verlag keine Haftung. Die Wiedergabe von
Beiträgen ist nur mit Quellenangabe gestattet.
Die Redaktion bedankt sich für ein Beleg-
exemplar.

Q Fokus Forschung

Weg von «Old Stars» und «Young Talents»



Manuela Morf,
wissenschaftliche
Assistentin am
Lehrstuhl Human
Resource Manage-
ment, Universität
Zürich

Die Rubrik
«Fokus Forschung»
präsentiert HR-rele-
vante Forschungs-
ergebnisse aus
wissenschaftlichen
Fachmagazinen.

Zahlreichen HR-Verantwortlichen bereitet es Mühe, Vakanzen zu besetzen. Ein Problem, das sich künftig noch verschärft, denn junge Nachwuchskräfte werden knapper und die Arbeitsbevölkerung wird älter. Um dieser Herausforderung zu begegnen, gilt es je länger je mehr, jüngere Arbeitskräfte zu gewinnen und ältere Arbeitskräfte zu halten. Dazu müssen HR-Praktiken demografiegerecht ausgestaltet sein und die Altersdiversität berücksichtigen.

Altersdiversitätsgerechte HR-Praktiken bevorteilen weder jüngere noch ältere Mitarbeiter, z. B. in Bezug auf Potenzialbeurteilungen oder Beförderungen, bieten aber die Flexibilität, altersspezifische Ansprüche individuell zu berücksichtigen. Doch inwiefern zahlen sich altersdiversitätsgerechte HR-Praktiken aus? Um dies herauszufinden, befragten die drei Forscher Bieling, Stock und Dorozalla HR-Verantwortliche in 153 deutschen Unternehmen. Als HR-Praktiken standen dabei die Leistungsbeurteilungen und die Entlohnung im Fokus. Parallel zur Befragung sammelte das Forschungsteam zudem Erfolgskennzahlen aus den Geschäftsberichten.

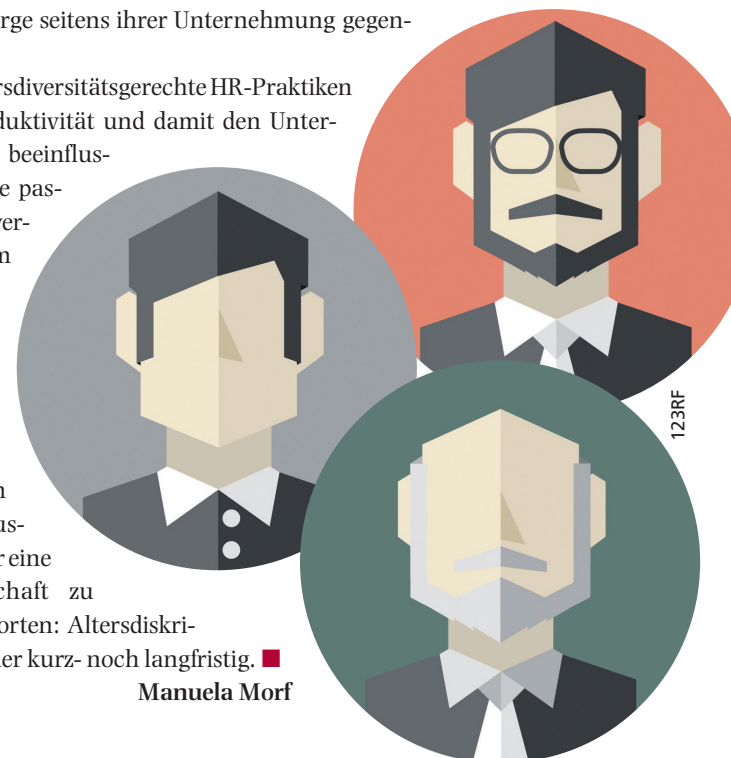
**«Altersdiversitätsgerechte
HR-Praktiken drücken Fürsorge
und Wertschätzung gegenüber
Mitarbeitern jeden Alters aus,
was sich in deren Motivation
und Leistung niederschlägt.»**

Die Resultate zeigen: Jene Unternehmen, die den Wettbewerb um Arbeitskräfte als intensiver wahrnehmen, stimmen ihre Leistungsbeurteilung und Entlohnung vermehrt auf Altersdiversität ab. Sind Unternehmen hingegen schnell ändernden Arbeitsmarktbedingungen ausgesetzt, wird eher auf altersdiversitätsgerechte HR-Praktiken verzichtet. Ein Entscheid, den die Wissenschaftler kritisieren. Auf Altersdiversität abgestimmte HR-Praktiken stehen nämlich in einer positiven Beziehung mit der Arbeitnehmerproduktivität, d. h. dem Nettoumsatz pro Mitarbeiter.

Die Forscher führen an, dass altersdiversitätsgerechte HR-Praktiken Fürsorge und Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern jeden Alters ausdrücken, was sich in deren Motivation und Leistung niederschlägt. So berichten HR-Verantwortliche von Unternehmen mit altersdiversitätsgerechten HR-Praktiken von einer höheren wahrgenommenen Fürsorge seitens ihrer Unternehmung gegenüber den Mitarbeitern.

Folglich scheinen altersdiversitätsgerechte HR-Praktiken einerseits die Arbeitsproduktivität und damit den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen und andererseits eine passende Antwort auf den verschärften Wettbewerb um Arbeitskräfte zu sein. Altersbarrieren für Beförderungen sowie einseitige auf «Young Talents» ausgerichtete Förderprogramme sind demnach ungeeignet, um faire und günstige Voraussetzungen und Anreize für eine altersgemischte Belegschaft zu schaffen. Mit anderen Worten: Altersdiskriminierung lohnt sich weder kurz- noch langfristig. ■

Manuela Morf



Quelle: Bieling, G., Stock, R. M. & Dorozalla, F. (2015). Coping with demographic change in job markets: How age diversity management contributes to organizational performance. German Journal of Research in Human Resource Management, 29(1), 5–30.